



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Outsourcing

En empirisk studie om processen bakom ett outsourcingbeslut

Kandidatuppsats, Finansiella institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Våren 2017
15 HP
Göteborg, Sverige

Alma Danielsson
Rebecca Ehrnrooth
Ellen Grahm

Handledare: Mattias Sundén

Abstract

This thesis examines how Swedish banks measure risks associated with outsourcing and how they weigh it against expected profit. It also discusses the benefits and disadvantages of outsourcing and investigates how banks respond to these in practice. The data is collected through qualitative interviews with three Swedish banks following the same interview guide. The result shows a clear divide between the smaller bank that stopped outsourcing and the two larger banks that still successfully use outsourcing. Our conclusion is that in order to successfully outsource, banks need to do a pre-study where they assess core competencies, risks, and expected profit.

Keywords: outsourcing, risk, profit, pre-study, core competencies.

Innehållsförteckning

Abstract	1
1. Bakgrundsbeskrivning	3
2. Problembeskrivning och problemanalys	4
3. Syfte och frågeställningar	5
3.1. Syftet med uppsatsen	5
3.2. Frågeställningar	5
4. Metoder och metodval	5
4.1. Kvalitativ forskning	5
4.2. Kvalitativa intervjuer	6
4.3. Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer	6
4.4. Intervjuguide	7
4.5. Urval	8
5. Teoretisk referensram och resultat av litteraturstudier	8
5.1. Outsourcing	8
5.2. Kärnkompetenser	9
5.3. Förstudie	11
5.4. Lönsamhet inom outsourcing	11
5.4.1. Produktionsfunktion	12
5.5. Riskhantering	13
5.5.1. Risker inom outsourcing	14
5.5.2. Riskmatris	15
6. Resultat	16
6.1. Företag 1	16
6.2. Företag 2	19
6.3 Företag 3	23
6.4. Kritik av resultat	26
7. Analys	27
7.1. Kärnkompetenser	27
7.2. Förstudie	28
7.3. Lönsamhet inom outsourcing	29
7.3.1. Produktionsfunktion	30
7.4. Riskhantering	30
7.4.1. Risker inom outsourcing	31
7.4.2. Riskmatris	33
7.5. Slutsats	34
7.6. Förslag på framtida forskning	35
Referenser	36
Appendix 1	38
Intervjuguide	38

1. Bakgrundsbeskrivning

Fler och fler företag väljer idag att outsourca delar av sin verksamhet (De Groot, 2001). Outsourcing har sedan 1980-talet vuxit sig allt större, för att ta fart under slutet av 1990-talet. Outsourcing kan definieras som att ett företag som traditionellt har utfört vissa aktiviteter internt, som till exempel färdigställandet av en produkt, nu låter ett utomstående företag utföra dessa aktiviteter. Till en början var det främst enklare färdigställande aktiviteter i slutet av en produktionskedja som företag valde att lägga ut till en extern part, idag kan outsourcingprocessen vara mycket komplex. Företag väljer numera att även lägga ut komplicerade processer i början av en produktionskedja till leverantörer från olika delar av världen (Dolgiu & Proth, 2013).

Idag är det många företag som väljer att fokusera på sina kärnkompetenser, vilket kan definieras som de interna färdigheter som differentierar ett företag från sina konkurrenter (Prahalad & Hamel, 1990). Innovation, flexibilitet, kostnadsminimering och en snabb utvecklingsprocess för nya produkter blir allt viktigare för företagen. Det är de här delarna som skapar marknadsfördelar och gör det möjligt för företagen att möta kundernas behov. Genom att lägga ut delar av sin verksamhet till en extern part, kan bolag fokusera på sin kärnverksamhet. Prahalad och Hamel (1990) argumenterar för att kärnverksamheten, de delar av verksamheten som utgör företagets konkurrensfördelar, inte borde outsourcas till en extern part. Istället borde andra delar av verksamheten outsourcas, i syfte att fokusera ytterligare på att utveckla kärnkompetenserna.

Fördelar som uppkommer genom att välja att outsourca vissa delar av verksamheten är huvudsakligen minskningen i kostnader (Dolgui & Proth, 2013). Andra fördelar är möjligheten att använda sina resurser för att fokusera på specialisering inom kärnområdena. Däremot är de önskade fördelarna inte garanterade. Att välja att lägga ut en del av sin verksamhet kan medföra en del komplikationer. Ett sådant problem kan exempelvis vara urholkade kärnkompetenser, förlorad kontroll och mindre innovation och utbildning (Embleton & Wright, 1998). Det är lätt att en företagsledning ignorerar riskerna som uppstår när ett företag outsourcar en viktig aktivitet i hopp om att det ska leda till nya framgångar. I sådana fall har företaget inte till fullo förstått de möjliga negativa effekterna av att välja att lägga ut delar av sin verksamhet till en extern part (Embleton & Wright, 1998).

2. Problembeskrivning och problemanalys

Outsourcing har som tidigare nämnt ökat kraftigt de senaste åren (De Groot, 2001). Samtidigt har det tillkommit ny forskning angående lönsamheten för outsourcing och riskerna kopplade till fenomenet. Valet kretsar kring om företaget ska välja att producera internt, eller lägga ut aktiviteten till en extern part.

Fenomenet outsourcing har uppkommit genom att företag har sökt efter nya sätt att minska kostnader och därmed öka vinsten. En av de största fördelarna kopplat till outsourcing är lönsamhet. Företag har i genomsnitt en kostnadsreduktion på omkring nio procent i samband med outsourcing. I beräkningen ska dock tas med att det även finns gömda kostnader som inte upptäcks förrän en viss aktivitet läggs ut till en extern part, vilket leder till att kostnadsreduceringen på nio procent kan minska (Embleton & Wright, 1998). Ett problem associerat med outsourcing är den risk ett företag tar på sig då de överför en del av sin verksamhet till en utomstående part (Beasley, Bradford & Pagach, 2004). Riskhanteringen har blivit allt viktigare på senare tid då företag har fått en alltmer komplex struktur i och med mer utvecklade produkter och tjänster, mer handel sker över internet idag och globaliseringen blir mer och mer utbredd (Harland, Brenchley & Walker, 2003).

Grundkonceptet riskhantering inom outsourcing har existerat ett tag och författare som Williamsson (1981) skriver i sin artikel att osäkerhet uppstår när mänskliga resurser ska mätas. Ofta är dessa uppgifter som utförs av människor svåra att separera, och det är därför problematiskt att mäta effektivitet utifrån ett produktionsperspektiv. Bedömningen och utvärdering kring risker blir därför ofta subjektiv och problem uppstår när detta ska sättas i relation till lönsamhet, något som i sin tur kan mätas kvantitativt i siffror. Riskutvärderingen i relation till lönsamheten inom outsourcing är ett relativt nytt koncept och det finns mycket mer att lära inom det här området. I den här uppsatsen kommer fokus ligga på att ta reda på hur risker jämförs med lönsamhet när ett beslut kring outsourcing ska fattas. Främst hur beslutsfattandet bakom outsourcing ser ut men också hur företag mäter risker och, om de jämför risken med lönsamheten samt om så är fallet, hur den processen går till.

De företag som kommer att undersökas i den här uppsatsen kommer avgränsas till svenska banker. Genom att fokusera på företag från samma bransch blir det lättare att sätta företagen i relation med varandra och på så sätt skapa en djupare analys. Valet att fokusera på svenska banker beror dels på den finansiella inriktning som vi läser och dels på det ökande användandet av outsourcing inom svenska banker idag (Computer Sweden, 2016).

3. Syfte och frågeställningar

3.1. Syftet med uppsatsen

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur svenska banker i praktiken mäter risker och lönsamhet associerade med outsourcing, och hur dessa sätts i relation till varandra. Vidare kommer även fördelar och nackdelar med outsourcing hos svenska banker undersökas.

3.2. Frågeställningar

1. Hur mäts eller utvärderas risker och lönsamhet inför ett outsourcingbeslut?
2. Hur vägs riskerna i relation till lönsamhet inför beslutsfattandet?
3. Vad krävs för att outsourcing ska lyckas?

4. Metoder och metodval

4.1. Kvalitativ forskning

Vid kvalitativa studier fokuserar man på insamling och analys av data i form av ord snarare än siffror. En kvalitativ forskningsmetod har en empirisk syn på förhållandet mellan praktik och teori - teorin genereras på grundval av insamlade data. Kvalitativ forskning har även en kunskapsteoretisk ståndpunkt vilket innebär att tonvikten ligger på förståelse av den sociala verkligheten som grundas på hur deltagarna uppfattar sin verklighet. Vidare brukar dessutom kvalitativa data utgå från ontologiska ståndpunkter, vilket innebär att sociala egenskaper är ett

resultat av ett samspel mellan individer (Bryman & Bell, 2013). Forskningen i den här uppsatsen kommer att vara kvalitativ.

4.2. Kvalitativa intervjuer

Förfarandet i kvalitativ forskning brukar vara avsevärt mindre strukturerat i jämförelse med kvantitativ forskning. I kvantitativ forskning är tillvägagångssättet mycket strukturerat för att nå en så hög validitet som möjligt. Undersökningar i kvalitativ forskning lägger istället fokus och tyngd på intervjupersonernas egna perspektiv och uppfattning. I kvalitativa intervjuer läggs tyngdvikten mot den intervjuades ståndpunkt, medan en intervju i kvantitativ forskning fokuseras på forskarens egna intressen (Bryman & Bell, 2013). Som Williamsson (1981) nämner i sin artikel blir riskbedömningen för mänskliga resurser ofta subjektiv. Med anledning av det anser vi att kvalitativa intervjuer kommer fånga upp den subjektiva riskbedömningen bättre än vad en kvantitativ undersökning skulle göra, till följd av att kvalitativa intervjuer fokuserar på att fånga intervjupersonernas upplevelser. I den här undersökningen kommer tre företag verksamma inom den finansiella sektorn att intervjuas och samtliga har önskat att vara anonyma. Det innebär att alla namn som presenteras i den här uppsatsen, både företagsnamn och personliga namn, är fiktiva.

Vidare kan forskaren vid kvalitativa intervjuer i relativ stor utsträckning avvika från intervjuguiden, ifall intervjuaren upptäcker att intervjun kräver det. Nya frågor kan ställas som uppföljning av ett svar, och ordningsföljden på frågor kan ändras. Det här leder till att kvalitativa intervjuer blir flexibla och följer den riktningen som intervjupersonernas svar går i, (Bryman & Bell, 2013). Det här anser vi passar bra in på den undersökning vi vill göra, då de är just de subjektiva aspekterna inom riskbedömningen vi vill försöka fånga. Dessutom kan även undersökningen anpassas efter de viktiga frågor som dyker upp under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013).

4.3. Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer

Det finns flera olika sätt att ta sig an kvalitativa intervjuer. Bryman och Bell (2013) nämner två dominerande typer av intervjuer. Den nästan helt *ostrukturerade intervjun*, där forskaren främst

använder sig av tämligen lösa minnesanteckningar som stöd för att hålla sig inom ett visst antal teman under intervjun. En situation där intervjuaren enbart ställer en fråga som intervjupersonen får associera fritt utifrån är inte ovanlig i en ostrukturerad intervju. Den andra typen av intervju som Bryman och Bell (2013) nämner är den *semistrukturerade intervjun*, då forskaren använder sig av en lista över relativt specifika teman som ska beröras (ofta kallad intervjuguide), men intervjun kan fortfarande anpassas utefter varje enskild intervju. Frågorna behöver inte ställas i samma ordning som intervjuguiden, vidare kan även frågor som inte finns med i intervjuguiden ställas, under förutsättningen att intervjuaren anknyter till något som intervjupersonerna har sagt. I den här uppsatsen kommer typen semistrukturerad intervju att tillämpas med samma intervjuguide till samtliga företag. Detta för att göra jämförelsen mellan de olika företagen möjlig i analysen.

4.4. Intervjuguide

En intervjuguide är enligt Bryman och Bell (2013) en lista över vilka frågeställningar som ska tas upp under en semistrukturerad intervju. Det är viktigt att frågeställningarna låter forskaren få information kring hur de intervjuade upplever sin värld och att intervjun innehåller flexibilitet. Vidare är det också viktigt att då man förbereder sig inför en kvalitativ intervju, frågar sig vad som skulle kunna uppfattas som otydligt eller diffust. Det går bra att tillämpa de här frågorna på varje enskild frågeställning, dessutom kan det även användas som teknik för att skapa fler frågeställningar. Formuleringen av frågeställningar ska inte vara alltför specifik, det får inte hindra att alternativa idéer eller perspektiv uppstår under forskningen. Det är viktigt att forskaren inte går in i undersökningen med allt för många förutfattade meningar (Bryman & Bell 2013).

Vi har satt ihop en intervjuguide med frågor baserade på vår teoretiska referensram och med målet att fånga hur beslutsfattandet bakom outsourcing ser ut i praktiken hos företag (se intervjuguide i bilaga).

Intervjuguiden innehåller tre olika typer av frågor.

1. Bakgrundsfrågor, som ramar in intervjun.

2. Undersökningsfrågor med tydliga svar eller svar som kräver ytterligare följdfrågor.
3. Följdfrågor som ger extra substans till tidigare undersökningsfrågor som eventuellt kräver förtydligande.

Dessutom, som tidigare nämnt, ska intervjuerna sträva efter att vara flexibla och öppna för möjligheten att vissa frågeställningar leder till att andra blir oväsentliga (Bryman & Bell 2013).

4.5. Urval

Ett teoretiskt urval kommer att tillämpas i den här undersökningen. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär ett teoretiskt urval att intervjupersoner väljs ut tills de kategorier som utformats har blivit mättade i teoretisk bemärkelse. Ytterligare intervjupersoner kan därefter väljas ut på underlag av det teoretiska fokus som växer fram. En sådan metod kallas ofta ”*interaktiv*”, vilket innebär att forskaren rör sig fram och tillbaka mellan urval och teoretiska reflektioner. Den främsta fördelen med teoretiskt urval är att fokus ligger på teoretiska reflektioner som den mekanism som styr behovet av ytterligare data. Därmed blir teoretiska reflektioner viktigare än statistiska krav på urval.

5. Teoretisk referensram och resultat av litteraturstudier

5.1. Outsourcing

Outsourcing innebär att man externaliserar en del av företagets verksamhet till en extern leverantör (Bjerring Olsen, 2006) istället för att utföra aktiviteten själv, något som företagen refererat till som *inhouse*. Parterna inkluderade i outsourcingavtalet är företaget och dess leverantör. Argumenten till varför ett företag väljer alternativet outsourcing är kostnadsfördelarna, tillgång till ny expertis, möjligheten att fokusera på sin kärnverksamhet samt stordriftsfördelarna det medför (Brown & Wilson, 2005).

Det finns tre teoretiska anledningar till varför outsourcing kan vara förmånligt; inbesparingar på löner och förmånliga betalningar, överföring av osäkerhet i efterfrågan till en annan leverantör och tillgång till specialiserade kompetenser som företaget själv inte har råd med (Abraham & Taylor, 1996). Inbesparing på löner går att åstadkomma om det med den externa

parten kan avtalas lägre löner än vad företaget själv erbjudit sina anställda. Närvaron från fackföreningar kan vara ett exempel på denna klyfta i löner mellan företaget och leverantören. Överföringen av osäkerhet i efterfrågan kan vara aktuellt om företaget vill jämna ut arbetsbelastningen för dess anställda. Att outsourca för att nå specialiserade kompetenser är fördelaktigt då stordriftsfördelar finns i utbudet av produktionsfaktorer (De Groot, 2001).

5.2. Kärnkompetenser

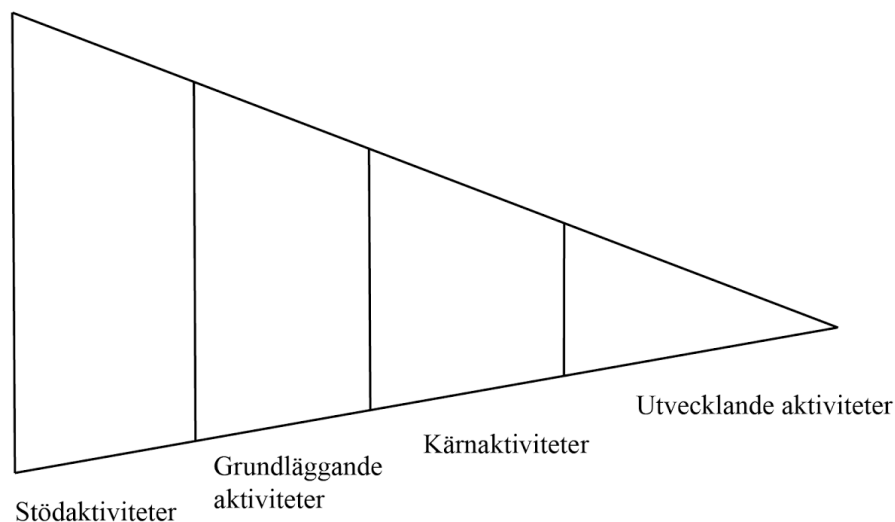
Kärnkompetenser definieras som det viktigaste och mest utmärkande resurser som ett företag har (Long & Vickers, 1995). Det är de här resurserna som när de sätts ihop i en produktionsprocess blir omöjliga att imitera för konkurrenter, något Dolgui och Proth (2013) styrker då de hävdar att kärnkompetenser differentierar ett företag från sina konkurrenter. Unika färdigheter associerade med kärnkompetenser bidrar till kundvärde och konkurrensfördelar (Prahalad & Hamel, 1990) och att outsourca en av sina kärnkompetenser till en annan leverantör kan ha förödande effekter för ett företags konkurrenskraft (Long & Vickers, 1995). Således är det mycket viktigt att ett företag identifierar sina kärnkompetenser när ett beslut ska fattas om en aktivitet ska outsourcas till en extern part. Detta görs vanligtvis i en förstudie som beskrivs nedan. Det kan vara svårt för ett företag att identifiera sina kärnkompetenser, eftersom det ofta rör sig om komplexa processer som utgör ett företags konkurrensfördelar (Dolgui & Proth 2013).

Long och Vickers (1995) hävdar att ett företags kärnkompetenser består av två delar. Den första delen är ett företags kunskap och förmåga, det vill säga de delar som är kopplade till ett företags personal och den teknik som är nödvändig för att skapa värde. Den andra delen består av företagets process i hur de förmedlar sin vara eller tjänst gentemot kund. De delar av verksamheten som företaget väljer att lägga ut till en extern part borde vara delar som ligger långt ifrån företagets kärnkompetenser. Long och Vickers (1995) menar att de strategiska riskerna ökar när en aktivitet som ligger nära en kärnkompetens blir utlagd.

Long och Vickers (1995) utvecklade en modell som kan användas för att identifiera ett företags kärnkompetenser som är särskilt värdefulla för ett företag. Det är en kombination av egenskaper

och processer som skapar ett företags kärnkompetenser. De rankar ett företags aktiviteter i fyra kategorier, från mycket viktiga till minst viktiga. Modellens aktiviteter är listade här nedan:

1. Utvecklingsaktiviteter är aktiviteter som bibehåller företagets framtida konkurrenskraft. De här aktiviteterna måste utvecklas kontinuerligt eftersom de är källan till framtidens utveckling och framgång.
2. Kärnaktiviteter är företagets huvudsakliga process och orsaken till verksamhetens existens.
3. Grundläggande aktiviteter är direkt kopplade till kärnkompetenser, de är nödvändiga för att stödja och utgöra grunden för företagets kärnaktiviteter.
4. Stödaktiviteter är inte inkluderande i den huvudsakliga processen. De här aktiviteterna kan läggas ut till en extern part.



Figur 1. Long och Vickers modell

När ett företag använder modellen för att ranka sina aktiviteter blir det enklare att identifiera vilka aktiviteter som utgör företagets kärnaktiviteter, och vilka som är mindre viktiga. Modellen erbjuder vägledning angående vilka delar av en verksamhet som kan outsourcas till en utomstående part.

5.3. Förstudie

En förstudie är processen ett företag går igenom innan beslutet tas om man ska outsourca en aktivitet eller inte. Syftet med att göra en förstudie är att undersöka och få en bild av olika alternativ på outsourcing. I den här processen måste man förstå och identifiera sin kärnkompetens som innebär den kompetens som tillhör företagets unika expertis och bidrar till produktens kundvärde. Enligt Brown och Wilson (2005) är det första steget i beslutstagandet att identifiera företagets behov genom att identifiera strategiska intressen och övergripande mål. Vilken process kan outsourcas och varför ska den i så fall outsourcas?

En aspekt som är viktig i denna process är komplexiteten av produkten eller tjänsten man överväger att outsourca. Svårigheten ligger i att förstå designen och kontexten på en aktivitet som övervägs att outsourcas. Desto mer komplex en produkt är desto svårare är det att definiera kraven och villkoren i kontraktet med leverantören. Ett exempel på detta är produkter som kräver speciell utrustning och dylikt, dessa kan vara svåra att få outsource då leverantören inte ser vinningen i att anskaffa dessa om inte vinsten av just detta projekt är tillräckligt stor. Dessutom hamnar leverantören i en beroendeposition genom att anskaffa denna utrustning och riskerar att inte få användning av den i framtiden. Av denna anledning kan produkter och tjänster som kräver speciell utrustning vara svårare att outsourca (Kremic, Icmeli Tukel & Rom, 2006).

5.4. Lönsamhet inom outsourcing

Outsourcing har enligt Embleton & Wright (1998) uppkommit ur ett ekonomiskt klimat där man vill åstadkomma kostnadsreduktioner och högre vinster. Aktieägare sätter press på företagens chefer att reducera kostnader. Aktiepriset går oftast upp när man väljer att outsourca endast genom att marknaden förväntar sig en kostnadsreduktion. Företag har i genomsnitt 9 % kostnadsreduktion och en ökning på 15 % i kapacitet och kvalitet i samband med outsourcing. Många företag har dessutom gömda kostnader som uppstår först när en aktivitet läggs ut (Embleton & Wright, 1998). Även om det finns många variabler som ökar företaget värde genom outsourcing, har forskning visat att kostnadsreduktion är rankat som den högsta bland outsourcingens fördelar (Dolgui & Proth, 2013).

En kostnadsreduktion kommer från att man minskar antalet anställda genom outsourcingen. Däremot får inte minskningen av antalet anställda alltid önskad effekt. Mellan 1989 och 1994

ökade endast 51 % av företagens rörelseresultat som rapporterade minskning av antalet anställda, samtidigt som 20 % av företagen fick ett minskat rörelseresultat (Embleton & Wright, 1998).

5.4.1. Produktionsfunktion

Ett exempel på ett mått på lönsamhet kan vara produktivitet. Produktivitet uppskattas vanligtvis genom att observera produktionsfunktionen:

$$Y_{i,t} = A_{i,t} F(K_{i,t}, L_{i,t})$$

där Y är ökat värde eller effekten, A är teknologifaktorn, K är kapital och L är arbetskraft. Indexet i hänvisar till antingen industri eller företag medan t är tid. Funktionen antas ofta vara en Cobb- Douglas funktion, en funktion som används ofta för att beskriva produktionsprocesser (Sydsaeter, 1991). I det här fallet utesluts tidsindexet genom att logaritmera L ($l_i = \ln L_i$) och subtrahera detta från båda sidor vilket ger ett nytt uttryck för nivån på produktiviteten på arbetskraften. β_1 och β_2 är riktningskoefficienter för respektive variabel:

$$Y_i - l_i = a_i + \beta_1(K_i - l_i) + \beta_2 l_i$$

Det är också vanligt att låta outsourcing påverka funktionen ovan genom att inkludera den som en variabel och på så sätt ge den möjlighet att skifta interceptet på den log-linjära produktionsfunktionen:

$$Y_i - l_i = \beta_0 + \beta_1(K_i - l_i) + \beta_2 l_i + \beta_3 x_i^m + \beta_4 x_i^s + \varepsilon_i$$

där x är ett mått på outsourcing och m och s indikerar material respektive tjänster. Resterande produktionsfaktorer tas upp i β_0 och feltermen ε_i . I de fall tillväxten av arbetskraft är uppskattad

är outsourcingvariabeln ofta inkluderad som en specifik effekt i företaget vilket innebär att termen förblir oförändrad. Detta leder till att bas-ekvationen ser ut som följer:

$$\Delta(y_i - l_i) = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta(k_i - l_i) + \alpha_2 \Delta l_i + \alpha_3 x_i^m + \alpha_4 x_i^s + u_i \quad (\text{Ekvation 1})$$

Dock är outsourcingvariabeln ofta inkluderade som en förändring när man uppskattar på en industrinivå.

Den här estimeringsmodellen möts dock av en del begränsningar. Endogenitetsproblem är sannolika då resultatet kan påverkas av icke observerbara variabler som korrelerar med både produktivitet och outsourcing. Detta kan göra att regressionen kan vara partisk och icke konsekvent (Bjerring Olsen, 2006).

5.5. Riskhantering

Som nämnts tidigare är riskerna kopplade till outsourcing viktiga att ta hänsyn till då man överväger att outsourca en aktivitet och därav blir riskhanteringen en stor del i om outsourcingen blir lyckad eller inte. I och med att olika företag och organisationer har olika attityder mot risk så varierar riskhanteringen från marknad till marknad (Harland et al., 2003). Riskerna när det kommer till outsourcing beror på hur och vad företaget outsourcar. Risker ett företag utsätter sig för genom outsourcing är tappad kontroll och expertis och sämre kvalitet på produkter och tjänster (Dolgui & Proth, 2013). Något som kan vara farligt och som också inte är helt ovanligt inom riskbedömningen av outsourcing, är att bedöma storleken på de potentiella problemen snarare än att fokusera på sannolikheten att dessa faktiskt inträffar (Harland et al., 2003). Detta är farligt på grund av att individuella risker kanske i sig inte innebär ett sådant stort hot men kan kombinerat med andra risker orsaka betydande skada (Beasley et al., 2004).

Samtidigt som många företag fokuserar på värdet av att outsourca vissa aktiviteter, måste företaget också ta med i beräkningen hur helheten av företaget blir påverkat beslutet (Frost, 2000). Det kan förekomma att vissa risker inte är signifikanta på egen hand, men katastrofala

när de integrerar med andra risker. Riskhantering är oftast ett integrerat element i företagets kärnaktivitet, vilket gör att riskhantering av outsourcing är sällsynt (Beasley et al., 2004). Frost (2000) tycker att fördelarna med outsourcing till stor del beror på hur riskerna är hanterade. Ett holistiskt synsätt, ett som både värdesätter risker och belöningar, är avgörande för en effektiv användning av outsourcing. Outsourcing tillför också risker om ovisshet då en ny relation mellan en leverantör och en institution representerar en otestad överenskommelse.

Wu, Li, Chu och Sculli (2005) diskuterar att det är vanligare att man ser på riskerna av outsourcing ur ett kortsiktigt perspektiv än ur ett långsiktigt perspektiv. Detta kan bero på att vissa kortsiktiga nyckeltal är finansiella i sin natur medans andra är mer komplexa, med innehåll av produktivitet och kundrelationer. Långsiktiga nyckeltal är ännu mer komplexa, med innehåll av innovation av nya teknologier och relationer med potentiella mottagare av outsourcat arbete.

5.5.1. Risker inom outsourcing

I detta stycke listar vi de tre huvudsakliga riskerna enligt Dolgui och Proth (2013) och förklarar dem lite närmare.

- Förlust av kontroll

Outsourcing innebär automatiskt att företaget mister en viss grad av kontroll när leverantören tar över aktiviteten. Det är därför viktigt att vara medveten om denna risk och vad det medför. Hur mycket kontroll ett företag förlorar på grund av outsourcing beror till viss del hur aktiviteten ser ut samt hur den är outsourcad (Embleton & Wright, 1998). Det är viktigt att ha kontroll över kärnprodukten i företaget och det är därför fördelaktigt om den outsourcade aktiviteten inte är kärnprodukten (Prahalad & Hamel, 1990).

- Minskad kvalité

En risk med outsourcing är förlusten av kvalité på den producerade varan eller tjänsten. Det blir allt vanligare att outsourcing blir kritiserat för förlusten av bra kvalité. Att kvalitén blir sämre än om företaget producerar något internt kan bero på att leverantören av den outsourcade aktiviteten vill producera varan eller utföra tjänsten till lägsta möjliga pris (Dolgui & Proth, 2013). Som företag är det därför viktigt att kontrollera att kvalitén på den tjänst eller produkt

man erbjuder förekommer hos leverantören (Embleton & Wright, 1998). Att övervaka den service som läggs ut medför kostnader, vilket innebär att kostnadsminimering inte alltid blir resultatet. Kostnaderna av att outsourca kan vara högre än väntat när kostnaden att övervaka leverantören är underskattad (Wu et al., 2005).

- Expertis och kunskap

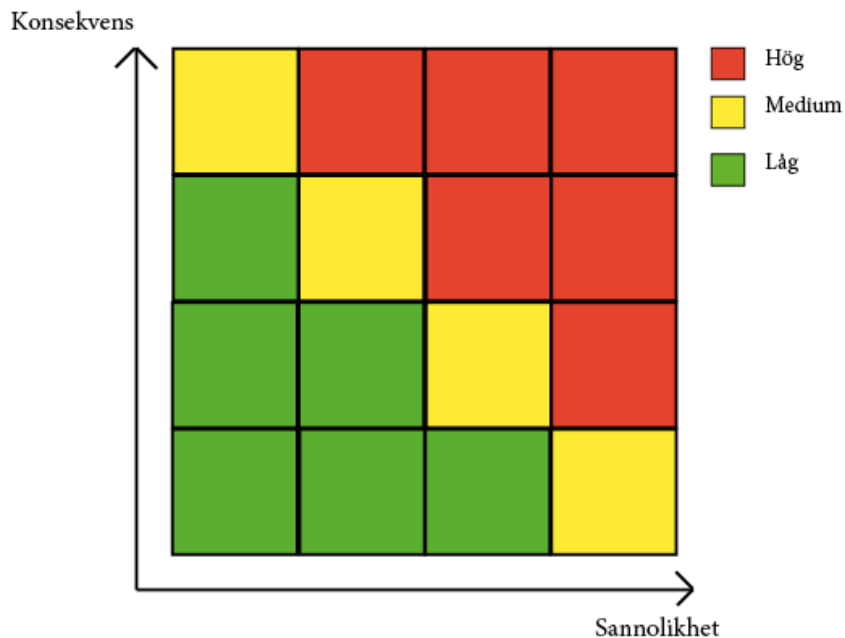
Quélin och Duhamel (2003) hävdar att tillgången till extern expertis är en av de primära anledningarna till varför företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet där de upplever att deras egen expertis inte räcker till. Vidare hävdar Quélin och Duhamel (2003) att det kan uppstå skillnader i den expertis och kunskap som finns i företaget internt jämfört med vad som kan gå att hitta externt på marknaden. Embleton och Wright (1998) säger i sin artikel att ett företag bygger långsiktig framgång på sina kärnkompetenser. Genom att outsourca vissa delar av sin verksamhet kan företaget därför tappa en viss del av sin expertis och kunskap. Således är det därför viktigt att som företag inte vara alltför aggressiv i sitt beslut angående outsourcing. Det är mycket viktigt att ett företag bibehåller den kunskap och expertis, som krävs för kärnaktiviteten, internt i företaget.

5.5.2. Riskmatris

Riskmatriser är ett verktyg som används i riskbedömning. De används huvudsakligen för att bedöma storleken på en risk och om risken är kontrollerbar. Riskmatrisen består av två axlar med sannolikhet på x-axeln och konsekvens på y-axeln. Kombinationen av sannolikhet och konsekvens gör att man kan placera en viss aktivitet någonstans i matrisens kategorier som oftast är tre stycken: låg, medel och hög risk.

Det är viktigt att ett företag förstår att det inte är endast riskmatrisen som behövs som ett beslutsverktyg inom riskbedömning. Det är däremot ett bra hjälpmedel då man kan ranka olika händelser. Matrisen är inte tillräckligt detaljerad för att säga mycket mer än att vissa händelser är sämre och andra bättre. En annan brist är att riskmatrisen är tänkt att vara en kvantitativ modell, vilket möjligtvis skulle kunna fungera i teorin, men som i praktiken blir svårt. Det är

svårt att använda sig av riktiga tal i matrisen och det blir därför svårt att göra några verkliga beräkningar med hjälp av den (CGE, 2017).



Figur 2. Ett exempel på en riskmatris

6. Resultat

Nedan redovisar vi resultatet från våra tre intervjuer. Företagen presenteras som Företag 1, Företag 2 och Företag 3.

6.1. Företag 1

Företag 1 är ett techbolag med banklicens. Det är ett internetbaserat företag som bedriver verksamhet inom e-handel, kreditkort, inlåning och utlåning. Företaget har cirka 400–450 anställda, en siffra som ständigt är i förändring. Den del av företaget som utgörs av kundtjänsten har 50 anställda på heltid och 30 på deltid. Här intervjuades två personer, Ann och Peter, som arbetar som *Head of Contact Centre* respektive *Workforce Management Analyst* på företaget. De är båda verksamma inom funktionen kundtjänst på företaget. Ann beskriver företaget som att de har kundservice i de nordiska länderna samt Tyskland. Visionen i företaget är ”*Believe in the idea*” och orden engagemang, entreprenörskap, etik, utbildning och mod är något som

genomsyrar hela verksamheten. Målet med verksamheten är att anpassa sig till kundens önskemål och att hitta enkla lösningar för kunden. Företaget arbetar mycket med interna system som de utvecklar själva och försöker anpassa till kunden. Kunden ligger ständigt i fokus och kundservice hör till företagets kärnkompetenser menar Ann. Tillgänglighet och kompetens är också viktiga faktorer för företaget och deras kundtjänst. Peter förklarar att de uppnår det genom att vara verksamma på ett antal olika kanaler såsom Facebook, företagets app, hemsida och dylikt. Att även vara tillgängliga på telefon på helger ger kunden möjlighet att utföra många ärenden själva. *”Vi har väldigt hög tillgänglighet och det är en kompetens som är viktig för kundservice”* menar Ann.

Företagets korta beslutsvägar i organisationen är en klar konkurrensfördel. *”Vi är flexibla, vi kan komma på något på förmiddagen och implementera det redan samma eftermiddag”* berättar Ann. Företaget har en mycket delaktig personal och idéer är välkomna från alla delar av verksamheten. Samtidigt som de är medvetna om att de snabba besluten kan innebära en risk, så är fördelarna av ett bra resultat fortfarande större, och om något går fel kan de alltid backa. Företag 1 avslutade precis sitt avtal med den samarbetspartner som de har outsourcat en del av sin kundtjänst via telefon till de senaste tre till fyra åren. Innan aktiviteten lades ut höll företaget sin kundtjänst via telefon öppen på kvällar och helger, men efterfrågan var inte tillräckligt stor för att det skulle bli lönsamt eller kostnadseffektivt för dem. De valde då att lägga ut den delen av kundtjänsten som utgjorde kundtjänsten under helger och kvällar till en extern part. Ann berättar även att det i det stadiet inte fanns kapacitet att ha den resursen på plats eftersom deras dåvarande kontor var för litet. Däremot har Företag 1 vuxit efter det här och både kontor och kunder har ökat i volym. I och med att efterfrågan på samtal under helger och kvällar nu ökat har det blivit mer lönsamt att sköta sin telefonkundtjänst på heltid internt.

Det är således företagets telefonkundtjänst som tidigare varit outsourcat. Ann och Peter kategoriserar den aktiviteten som en stödaktivitet. Peter och Ann var överens om att de tre viktigaste motiven till varför företaget valde att avsluta outsourcingen av aktiviteten är (där 1 klassas som viktigast och därefter i fallande ordning):

1. Kvalitén: Blir mycket svårare att säkerställa kvalitén i den hjälp som våra kunder får, när denna hjälp utförs av en extern part.

2. Kontrollen: företaget befinner sig ständigt i förändring vilket leder till att det blir svårt för den utlagda resursen att hänga med i förändringen. Det ställer höga krav på kontinuerlig utbildning ut mot samarbetspartners.
3. Ekonomin: När kundtrycket blir högre och det ringer alltmer, så blir det kostnadseffektivt att ha kundtjänsten internt i och med de skalfördelar det medför.

En ytterligare nackdel, som var en följd av den bristen på kvalitén som företaget upplevde från leverantören, var det merarbete den bristen innebar för Företag 1s anställda. Det krävdes en hel del efterarbete för att rätta till felen som gjorts av samarbetspartnern. Det här kunde enligt Ann förklaras med att samarbetspartnern hade en hög personalomsättning vilket gör det svårt att upprätthålla den kompetens hos personalen som krävs för att svara på den mängd olika frågor som företagets kunder har. Ytterligare ett problem som Företag 1 anser uppstod var att personalen hos leverantören inte delade samma företagsanda som de medarbetare som arbetar internt på företaget, vilket också ledde till minskad kvalitet. Företag 1 använde sig inte av några specifika metoder för att minimera de risker som den utlagda aktiviteten medförde, de försökte arbeta mycket med att utbilda personal på outsourcing-bolaget och att kontrollera de rapporter de fick från samarbetspartnern.

Företag 1 använde sig inte av någon speciell modell för att beräkna risk eller lönsamhet. Riskerna ansåg de vara en bedömningsfråga som framförallt Peter ansåg kunde vara otroligt subjektiv. Lönsamheten beräknas med en enkel kostnadskalkyl. Peter skapade olika scenarier och skruvade på olika parametrar såsom lön eller antal samtal, för att se vad som hände med kalkylen. Mer konkret så jämförde Peter de fasta och rörliga kostnaderna för den utlagda aktiviteten genom att titta på ett antal olika fakturor. Peter skapade sedan olika tröskelvärden, som till exempel 1000, 2000 eller 3000 samtal, med deras genomsnittliga hanteringstid. Han använde sedan dessa tröskelvärden för att jämföra kostnaderna för att lägga ut aktivitet eller behålla den internt. Dessutom beräknade Peter att hanteringstiden var i snitt 20–30 sekunder bättre internt, vilket blir en hel del när de kommer upp i volymer som 3000 samtal. Lönsamheten var beroende av att Företag 1 skulle komma upp i högre volymer, vilket företaget hade lyckats med när de valde att avsluta samarbetet med outsourcing-bolaget. Ann och Peter ansåg dessutom att det fanns andra skalfördelar med att ha personal på plats internt, när det inte ringer kan personalen svara på mail eller utföra andra administrativa uppgifter.

Företag 1 drar slutsatsen att trots att det inte är aktuellt för dem att lägga ut aktiviteter till externa parter just nu, är det inte uteslutet att de kommer välja att göra det i framtiden för mindre projekt. Ann hävdade att det förmodligen krävs att företaget väljer att outsourca större delar av verksamheten för att kvalitén ska kunna hållas på en tillräcklig hög nivå. I slutändan är det effektivitet och kostnad som företaget behöver ställa mot varandra, anser både Ann och Peter.

6.2. Företag 2

Företag 2 är en internetbaserad bank som ligger under tillsyn av finansinspektionen. Företaget har 330 anställda och har en vision om att vara en vardagsbank som erbjuder enkla lösningar till sina kunder. Banken är en del av en större koncern och tillhör ett välkänt varumärke. Här intervjuades Börje, som arbetar som *Chief of Risk Officer* (riskchef) på företaget. Börje arbetar inom den kontrollerande funktionen som har ansvar över risker i företaget. Börjes roll är mycket övergripande och han svarar egentligen enbart till två personer, Vd:n på företaget och styrelseordföranden. Börje beskriver deras organisation som en vardagsbank som erbjuder enkla lösningar till sina kunder. Vidare beskriver Börje deras kunder som konsumenter och kunder inom koncernen. Företaget har omkring 3,6 miljoner kunder och det är främst paketlösningarna som företaget erbjuder som lockar så många. I och med att banken är en del av en större koncern kan kunden hitta stormarknad, apotek, bank, försäkringar och mycket mer under ett och samma tak, vilket uppskattas enormt. Därtill är företagets långsiktiga mål att expandera verksamheten, dock inte i kundvolym, utan snarare i antalet tjänster som nuvarande kunder utnyttjar inom banken. Det långsiktiga målet för företagets kunder är att kunderna ska bli helkunder i banken, vilket innebär att kunden ska ha sin samlade ekonomi hos företaget. Företag 2 vill vara det naturliga valet för kunden, inte att betraktas som en uppstickare.

Enligt Börje är Företag 2s huvudsakliga aktivitet att bedriva bankverksamhet. Därtill beskrivs deras kärnkompetenser som de finansiella kompetenser som finns inom banken. Börje hävdar att företaget är mycket duktiga på att se och förstå marknaden. Enligt Börje kommer framtiden att innebära otaliga utmaningar i termer av vad kunden kommer att efterfråga av en finansiell aktör. Därtill är affärsutveckling mycket viktigt och något som Börje beskriver att banken ligger i framkant inom. Börje är verksam inom de övervakande delarna på företaget och hans dagar består av att sitta med på styrelsemöten, ledarmöten samt att vara verksam inom ett antal olika

kommittéer. Börje menar att han är delaktig inom mer eller mindre alla delar av verksamhet på ett övervakande plan. För att Börjes arbete ska fungera väl är han beroende av att arbeta tillsammans med personer som besitter kompetenser inom en rad olika områden. Börje behöver kolleger med god analytisk och kvantitativ förmåga, med strategiska förmågor, samt goda tekniska kunskaper. Enligt Börje träffar de inte längre kunden personligen, utan idag handlar mycket av hans arbete av att tolka och förstå kundmönster utifrån siffror och statistik.

Vidare säger Börje att bankens konkurrensfördelar är att de är en mer vardaglig bank som attraherar människor på bredden. I och med att företaget är en del av en större och välkänd koncern, behöver de inte förklara vilka de är eller vad de bedriver för verksamhet, utan i och med deras välkända varumärke vet de flesta redan vilka de är. Det är en enorm fördel menar han. Börje beskriver Företag 2s strategi som att de vill "*skapa och möjliggöra tillväxt*". Fokus ligger på att skapa tillväxt genom att stärka kundupplevelsen, och möjliggöra tillväxt genom att arbeta med enkelhet, hållbarhet och med företagets medarbetare. Vidare hävdar Börje att valet att outsourca var ett mycket strategiskt beslut. Att lägga ut vissa delar av verksamheten på externa parter är i linje med bankens vision om enkelhet. Börje använder den del av företagets *callcenter* (kundtjänst över telefon) som de valt att lägga ut som exempel. Som tidigare nämnt har företaget 330 anställda i relation med 3.6 miljoner kunder. Banken har inte möjlighet att bemanna sitt *callcenter* i den utsträckningen att de skulle klara av trycket när det ringer som allra mest, utan att samtidigt bli otroligt överbemannat resten av tiden när trycket inte är lika stort. Det skulle inte vara lönsamt för företaget. Istället väljer de att outsourca vissa delar när "*kapacitetstaket*" nås, som exempelvis när det är en väntetid på 20 minuter går samtalet vidare till en extern part.

Börje berättar att många delar av verksamheten är utlagd till en annan part. Det är en del av deras affärsmodell att inte ha allt *inhouse*, utan de vill arbeta tillsammans med starka samarbetspartners som tar hand om vissa delar. Därtill hör det faktum att företaget har väldigt få anställda i relation till deras kundbas, vilket leder till att det skulle vara omöjligt att bedriva verksamheten på det sätt som de önskar utan att inte lägga ut vissa delar. Exempel på delar som de har lagt ut är IT, vissa delar av *callcenter*, kortverksamhet, valutatjänster, bolån, fondverksamhet och mycket mer. I och med att så många delar av verksamheten är utlagd anser Börje det vara svårt att kategorisera delarna i kringaktiviteter, kärnaktivitet eller stödaktiviteter.

Istället väljer företaget att behålla det som de anser vara viktigast, nämligen kundkontakten, hos sig själva, och övriga delar kan outsourcas till en annan part. Det är relationen till deras kunder och hur deras varumärke uppfattats som är det allra viktigaste för företaget, menar Börje. Det är i situationerna när man outsourcar en aktivitet som är riktad direkt mot kund som störst skada kan uppstå. Däremot kan andra delar av verksamheten, som ligger i bakgrunden, som till exempel IT, levereras av en annan part utan att kunden märker det. *“I slutändan spelar det inte någon roll om vi har egna servrar eller använder någon annans, så länge vi kan erbjuda kunderna de tjänster som de efterfrågar”* hävdade Börje.

Det är främst lönsamheten som styrde valet att outsourca. Företaget kan inte åstadkomma de strategier och bedriva den verksamhet som de vill bedriva om de inte lägger ut vissa delar på en extern part. Det skulle uppstå alldeles för stora kostnader i sådana fall. Att lägga ut vissa delar av verksamheten har varit ett strategisk val från första början när företaget grundades. Vidare beskriver Börje att det som är viktigast i valet gällande outsourcing är att företaget kan lägga ut aktiviteten så att en part med bättre skal- och stordriftsfördelar kan utföra tjänsten istället.

De samarbetspartners som banken använder sig av är stora, ofta multinationella företag som har lång erfarenhet av branschen. Eftersom så många olika delar av verksamheten outsourcas är det både deltid och heltid som vissa aktiviteter läggs ut som. Vidare hävdar Börje att det är viktigt att företaget håller en god relation till de externa partner de väljer att outsourca sin verksamhet till. Detta innebär att Företag 2s anställda behöver vara duktiga kommunikatörer och kunna föra en bra dialog med deras leverantörer.

Börje ser många risker med att välja att lägga ut vissa delar av verksamheten till en annan part. Exempel kan vara att en part inte håller måttet, inte levererar det som utlovats, eller helt enkelt är för svag ekonomiskt och går i konkurs under avtalstiden. Dessutom finns risken att Företag 2 inte får fullkomlig inblick när det inträffar något fel eller en skada och att det då inte kommuniceras på ett korrekt sätt. För att minimera dessa risker är det viktigt att ställa krav på sina samarbetspartners. Företag 2 arbetar mycket med uppföljningsprogram, och varje aktivitet som läggs ut har en avtalsansvarig. Uppstår det fel är det viktigt att det inte bara utvärderas utan

även att det tas med i fortsättningen. Företaget använder sig av en intern modell för att utvärdera riskerna, en checklista med de kriterier en samarbetspartner måste uppfylla. Företag 2 brukar även "*plotta*" riskerna i en riskmatris för att förstå sannolikheten och konsekvensen och därefter avgöra om det är en risk de är villiga att ta. De har även ett avtalspaket de använder sig av som deras juridikavdelning har utformat för att försöka minimera så många potentiella risker som möjligt.

Lönsamheten är som tidigare nämnt den viktigaste faktorn till varför Företag 2 väljer att lägga ut vissa aktiviteter. Lönsamheten beräknas genom att företaget använder sig av schablonmässiga mallar och räknar på vad deras egen tid kostar, jämfört med vad den externa partens tid kostar med ett riskpåslag. Vidare berättar Börje att det uppstår en hel del indirekta kostnader som de förmodligen missar. Det är svårt att uppskatta kostnader i exakta timmar eller att mäta IT kapacitet exakt, vilket leder till att indirekta kostnader uppstår. Däremot upplever Börje att kalkylen håller trots dessa indirekta kostnader. Vidare görs alltid en förstudie när en aktivitet ska läggas ut. Eftersom banken måste följa de regelverk som finns tillämpas en speciell mall. Där ingår en riskanalys som ska färdigställas med planer för hur de ska agera både för att minimera risker samt hur de ska agera ifall något uppstår, som till exempel en teknisk komplikation.

Förväntningarna som företaget har när de outsourcar vissa aktiviteter är att de ska få rätt saker, för rätt pris, vid rätt tillfälle. Trots detta kan en hel del oväntade effekter uppstå. Börje säger att allt möjligt kan hända, som till exempel att ett IT-system går ner, då är det viktigt med snabb kommunikation. Därtill tror Börje att valet av att outsourca aktiviteter påverkar företags konkurrensfördelar på ett mycket positivt sätt genom att de kan vara mycket mer flexibla på kortare tid. Företaget har få outsourcade resurser mot kund men bakom kulisserna finns enorma resurser i form av de stora multinationella samarbetspartners de använder sig av. Det finns dock inte några konkreta underlag på fördelarna förutom de årliga underlag som presenteras för styrelsen varje år, samt de utvärderingar som görs årligen.

Börje beskriver riskerna inom outsourcing som operativa risker samt risker med väldigt långa svansar. Uppstår ett fel sträcker det sig långt ner i organisationen och kan få långvariga och

allvarliga konsekvenser. Med anledning av det är de operativa riskerna mycket svåra att mäta säger Börje. Lönsamhet går att mäta i siffror, men operativa risker fungerar inte på samma sätt. De operativa riskerna inträffar inte så ofta, men när de gör det har de ofta mycket kraftiga konsekvenser, som att varumärket kan ta skada eller liknande. Vidare, eftersom de inte inträffar så ofta blir det svårt att få fram statistik som företaget kan använda sig av. Det blir en mer subjektiv bedömning, men Börje vill dock poängtera att det ändå är mycket viktigt att alltid försöka göra en bra riskanalys.

6.3 Företag 3

Företag 3 är en bank med ungefär 550 anställda inom banken och de har dessutom cirka 1000 personer som säljer deras produkter och tjänster i 23 lokala försäkringsbolag. Företaget har som vision att tillsammans skapa trygghet. Under intervjun beskriver Johan, som är VD för företaget, organisationen som en klassisk funktionsindeldad organisation. Johan beskriver banken som en medelklassbank som är stora inom lantbruk med en växande verksamhet för svenska småföretag. Bankens långsiktiga mål är att konvertera alla sakförsäkringskunder till bankkunder. Det långsiktiga målet för deras kunder är att de vill vara en partner som skapar trygghet och möjligheter. De har ungefär 440 000 helkunder i banken varav 92% även är försäkringskunder.

Hur banken hanterar risk är enligt Johan bankens kärnkompetens, i flera perspektiv såsom både kreditrisk och marknadsrisk. Andra kärnkompetenser i banken är även IT, affär och försäljning. Johan själv är väldigt aktiv i flera delar utav banken såsom riskverksamheten, utvecklingsverksamheten och den externa bilden av banken. För att Johans arbete ska fungera väl är alla resurser viktiga. Banken har en stor verksamhet i södra Sverige där hela serviceverksamheten ligger. Det är nyckelkompetenserna som han har inom dessa serviceområden samt specialisterna han har inom banken som är viktiga för honom. Företagets konkurrensfördelar är bredden i deras erbjudande.

När man definierar ett företags strategi svarar man enligt Johan på ett antal frågor; *"Vem? Vad? Varför? Hur?"*. Johans svar på frågan hur han definierar företagets strategi är att banken riktar sig till svenska medelklassen med banktjänster, att deras försäkringskunder ska ha ett

bankerbjudande genom deras 23 försäkringsbolag. Johan beskriver att det svåra med strategi inte är vad du ska göra utan vad du *inte* ska göra.

Företag 3 outsourcar många aktiviteter och har gjort det en lång tid. Deras IT-verksamhet är outsourcad sedan banken startade och till följd av detta har de outsourcat andra saker under resans gång. Exempel på detta är inköp och HR, som Johan placerar som kringaktivitet och internrevision, placerat som stödaktivitet. IT och bokföring placerar Johan som outsourcade kärnaktiviteter.

Outsourcing har alltid varit ett strategiskt beslut och det görs alltid en förstudie. Förstudien är enkel och består av ett antal frågor; *”Vad kostar funktionen idag? Vad kostar en outsourcad funktion? Vilka risker har vi idag? Vilka risker har vi när funktionen är outsourcad?”*. Varför banken valde att outsourca beror på att de vill uppnå kostnadseffektivitet ur ett helhetsperspektiv och de har outsourcat under en längre tid. Johan säger under intervjun att de viktigaste motiven till att outsourca är kvalitet och kostnad. I vissa fall är det väldigt viktigt att man vill ha bra kvalitet vilket leder till outsourcing. I vilken ordning de ligger rankat i viktigast till minst viktig beror på vad de tittar på för aktivitet, ibland är kvalitet viktigast och ibland är kostnad viktigast.

Företag 3 outsourcar till exempel till två svenska stora It-bolag som enligt Johan är traditionella ur ett svenskt perspektiv. De outsourcar även till ett stort utländskt företag med 380 000 anställda som är ett av de globala *”powerhousen”* inom finansiell teknologi. De outsourcar sina funktioner på heltid och deras relation till outsourcingleverantör är mycket bra. De har strukturerat upp hur de umgås med sina leverantörer, vilket innebär att de dels har daglig kontakt, dels har de strukturerade kvartalsmöten. Johan träffar deras största leverantör två gånger om året och han beskriver deras relation som ett partnerskap där båda parter måste vara nöjda. Konsekvenserna av outsourcingen för de anställda är enligt Johan att de är färre anställda. Ett exempel är att outsourcingen av IT motsvarar ungefär 150 internt anställda. Den andra konsekvensen för de anställda är att de måste ha andra typer av kompetenser. I och med att de har outsourcat IT har företaget 35 anställda på banken som har som jobb att vara beställare, följa upp och kravställa mot deras leverantörer. De anställda måste därför ha hög

beställar-kompetens vilket i korta drag innebär att Företag 3s leverantörer behöver detaljrika och korrekta beställningar för att kunna förstå och leverera exakt det Företag 3 vill ha.

Den första risken Johan nämner när det gäller outsourcing handlar om kontroll. Han beskriver att genom outsourcing äger man inte hela kedjan och är du då en liten kund i relation till leverantörens övriga kunder finns det en risk att man blir marginaliserad. Johan säger: *”Om du är marginalkund hos någon av dom stora, så hyr dem inte in dem bästa gubbarna till dig.”*. För att minimera riskerna med outsourcing har banken strukturerade kvartalsmöten med leverantörerna. Två gånger om året har de även strategiska möten med deras stora leverantör då Johan är med, man går då igenom vad som har hänt föregående halvår och hur utvecklingen har varit i banken. Enligt Johan är viktigt att leverantören vet om deras affärsplan, ambitioner och deras fokus. Företag 3 har använt sig av en riskmodell som bygger på att de identifierar och strukturerar alla risker och sedan ”mappa” dem på sannolikhet och konsekvens, en typ av riskmatris. Han beskriver den som en matris där man måste vara strukturerad och dokumentera så du får möjlighet till att planera åtgärdsplaner. Det är viktigt att företaget har gjort vad de kan för att hantera risken. Handlar det om en risk som har extremt låg sannolikhet men har väldigt hög konsekvens, så anser Johan ibland att sannolikheten är så pass låg så att de kan leva med den risken.

När banken beräknar den förväntade lönsamheten av att outsourca använder de sig alltid av ett *“business case”* i botten. De använder inte någon specifik modell utan de räknar på vad det skulle kostat internt samt vad det kostar outsourcat. Det är lätt att urskilja de direkta kostnaderna, då de kommer på en faktura medan de indirekta kostnaderna och fördelarna är svåra att se. Johan säger i intervjun att det är viktigt att återbesöka, han menar att när man har outsourcat en period måste man ibland *“provtrycka”* för att se om det finns andra alternativ. Då stämmer de möte med en av deras leverantörer och säger att deras kostnader har stigit för mycket. Samtidigt som de gör en upphandling och frågar andra leverantörer med liknande profil och ser om de är villiga att ta över affären och på detta sätt konkurrensutsätta nuvarande leverantör. Detta gör dem var tredje till femte år eftersom man inte kan göra detta för ofta. Deras kontrakt är minst tre år och oftast mellan fem till sju år. Deras längsta avtal sträcker sig 20 år.

När Johan beskriver sina förväntningar om att outsourca berättar han att de har uppfyllts. Hans förväntningar är framförallt att de ska ha en kostnadseffektiv och trygg IT-drift. En oväntad effekt med outsourcing är enligt Johan att det ibland kan bli problem när leverantören byter personal. Hur stor leverantör de än har så blir det ett antal personer hos leverantören som känner dem väldigt väl och då märks det när till exempel tre nyckelpersoner gå vidare i karriären, vilket är en oväntad effekt för Johan. En väntad effekt är kostnadsbilden, vi vet vad det kommer ge för kostnad i framtiden. Om det är billigt eller inte kan diskuteras enligt Johan, men det är lätt att se kostnadsbilden när man får den på faktura.

Johan tror att det för banken har varit en konkurrensfördel att outsourca eftersom deras leverantörer har arbetat inom banksektorn längre än vad Företag 3 har gjort, framförallt med digital utveckling. De har till exempel Sveriges bästa bank-app och den ledande ställning som de har mobilt skulle de inte ha klarat av utan en partner som har väldigt god kompetens inom digital utveckling. Deras konkreta underlag på om outsourcing har varit positivt eller negativt går de internt igenom en gång om året. Då utvärderar de om de är nöjda med sin leverantör, om de får ut det de vill, vad det kostade, om det kostade vad de trodde att det skulle kosta, om dom har levererat i tid och om dom har hållit sig kvalitetsmässigt. Utvärderingen utmynnar i ett ställningstagande om outsourcingen har varit positiv eller negativ.

6.4. Kritik av resultat

Studien kunde omfattat ett större stickprov för att få ett mer tillförlitligt resultat, exempelvis ytterligare ett företag som avslutat sin outsourcing eller något mindre företag som lyckats med sin outsourcing.

Vidare finns dessutom risken att när man samlar in data genom kvalitativa intervjuer kan resultatet bli vinklat och subjektivt. Personerna som intervjuats kan ha förberett sig olika vilket gör att svaren kan variera i kvalitet och baktanke. Ytterligare en risk är att intervjuerna skett på personer med olika positioner i de olika företagen, vilket kan leda till en kunskapskillnad och inriktning på intervjun som i sin tur speglar sig i resultatet.

7. Analys

7.1. Kärnkompetenser

Företag 1 valde tidigare att outsourca sin telefonkundtjänst som de kategoriserade under stödaktiviteter, samtidigt beskriver de sin kundtjänst som en kärnkompetens tidigare i intervjun. Även om telefonkundtjänsten endast var en del av kundtjänsten, då de använde sig av andra kanaler, upplever vi att det kan vara en del av förklaringen till varför outsourcingen ledde till förlust av kontroll och kvalité och därför avslutades. Precis som Long och Vickers (1995) beskriver i sin artikel så är det av yttersta vikt att ett företag behåller sina kärnkompetenser internt. När Företag 1 valde att lägga ut delar av sin telefonkundtjänst, valde de att lägga ut en av sina kärnaktiviteter och därför blev inte valet att outsourca så lyckat som de hoppats på.

I likhet med Företag 1 anser även Företag 2 att deras kärnkompetens handlar om kundkontakten. Företag 2 fokuserar därför på att outsourca delar av företaget som inte är kopplat till kunderna. Företagets syn på att ju längre bort från kunderna den outsourcade aktiviteten ligger desto mindre risk för företaget, stämmer överens med ett flertal studier. Trots detta outsourcar företaget ändå en liten del av sin kärnkompetens genom *callcenters*.

Till skillnad från de övriga företagen ser Företag 3 sin kärnkompetens som sättet de hanterar risk på. Andra kärnkompetenser i Företag 3 är även IT, affär och försäljning. Det innebär att även Företag 3 outsourcar en av sina kärnkompetenser, nämligen sin IT-avdelning. Att de har outsourcat den funktionen har varit positivt för banken och då stämmer vårt resultat inte överens med Long och Vickers (1995) om att den outsourcade aktiviteten borde ligga så långt bort från företagets kärnkompetens som möjligt. Det är dock enligt Dolgui och Proth (2013) svårt för företag att identifiera sina kärnkompetenser, och det kan därmed vara så att det som Företag 3 tror är deras kärnkompetens faktiskt inte är det.

Enligt Long och Vickers (1995) modell (se figur 1) är kärnkompetenser en kombination av egenskaper och processer. Enligt denna modell är kundkontakt och IT stödaktiviteter då de kan läggas ut till extern part. Då samtliga företag outsourcar antingen kundkontakt eller IT skulle detta innebära att det antingen är modellen som inte stämmer eller att företagen misslyckats att

identifiera sina kärnkompetenser. Long och Vicker (1995) antyder att de strategiska riskerna ökar när en aktivitet som ligger nära kärnkompetensen är utlagd. Det kan vara så att bankerna medvetet tar en större strategisk risk parallellt med deras outsourcade aktiviteter. Börje på Företag 2 beskrev däremot i intervjun att de inte vill ta stora risker, vilket gör att så antagligen inte är fallet. Long och Vickers (1995) modell är gjort från 1995 vilket också kan betyda att utvecklingen i tekniken har förändrats vilket också kan påverka modellens hållbarhet.

Bortsett från modellen gavs intrycket att ingendera av de tre företagen som intervjuats inte hade en tydlig bild om vad deras kärnkompetenser var. Utefter det som nämns i teorin angående riskerna med att outsourca aktiviteter som hör till ett företags kärnkompetenser är det något som det borde läggas en större vikt på i beslutsprocessen bakom outsourcing.

7.2. Förstudie

Syftet med en förstudie är enligt Brown och Wilson (2005) att förstå och identifiera sina kärnkompetenser, för att på så sätt få en bild av olika alternativ på outsourcing. Problematiken i den här processen grundas på hur komplexa produkter eller aktiviteter som ska läggas ut. Genom att genomföra en förstudie innan en aktivitet läggs ut till en extern part kan risker minimeras. Både Företag 2 och Företag 3 arbetade med en förstudie innan ett outsourcingbeslut fattades, medan Företag 1 svarade att det inte var något de hade gjort.

Som tidigare nämnt upplever vi i enlighet med Doulgi och Proth (2013) att Företag 1 lade ut en av sina kärnaktiviteter till en extern part och trots att detta inte var huvudanledningen till varför de avslutade outsourcingen kan det ligga till grund till varför de hade en negativ syn på sin outsourcingperiod. En av anledningarna till att den negativa situationen uppstod kan beror på avsaknaden av en förstudie innan outsourcingprocessen påbörjades. En förstudie hade kunnat påvisa vad som faktiskt var företagets kärnkompetens och vilka risker som skulle kunnat inträffa, kanske skulle detta kunnat få företaget att agerat annorlunda. Vidare kan produkter som kräver speciell utrustning eller dylikt vara svåra att outsourca enligt Kremic et al. (2006), då leverantören inte ser vinningen i att anskaffa dessa om vinsten inte är tillräckligt stor. Då Företag 1 upplevde att kvalitén på den service som levererades inte nådde upp till deras

förväntningar, kan leverantören ha ansett att kontinuerlig utbildning av sin personal i just specifika frågor angående Företag 1s service inte var lönsam. Kanske var Företag 1s telefontjänst en alltför företagsspecifik tjänst som gör sig bäst internt.

7.3. Lönsamhet inom outsourcing

För Företag 1 låg lönsamheten bakom både beslutet att börja outsourca och att sluta. I företagets uppstartsfas gjordes bedömningen att det vara mer lönsamt att outsourca telefonkundtjänsten under kvällar och helger. Under tiden så växte företagets kundstock och antalet samtal ökade, vilket ledde till att det blev mer lönsamt att ta tillbaka den utlagda telefonkundtjänsten internt. Detta kan förklaras genom att de fasta kostnaderna av att ha hela kundtjänsten internt spreds ut på fler antal samtal och på så vis gjorde det alternativet mer lönsamt.

För Företag 2 och 3, som har en större kundstock, ligger kostnadsreduktion genom minskat antal anställda mycket till grund för valet av att ha stora delar av deras verksamhet outsourcad. Detta gäller främst för Företag 2, då det skulle uppstå stora kostnader att ha anställda inom företaget för att hantera deras 3,6 miljoner kunder. Även Johan, VD för Företag 3, gav exemplet att de hade krävts ytterligare 150 anställda om de valt att ha all IT internt. Samtliga företag konstaterade att de indirekta kostnaderna var svåra att upptäcka och ingen av företagen hade någon aktiv funktion i verksamheten som jobbade för att identifiera dem heller. Företag 1 och 3 konstaterade endast att de var svårupptäckta medan Företag 2 hävdade att deras kalkyler höll trots dessa kostnader, en slutsats man kan dra även för Företag 3 då de fortfarande nyttjar outsourcing.

Intervjuerna visade att i enlighet med Embleton & Wright (1998) samt Dolgui & Proth (2013) så uppkommer outsourcing då man vill nå kostnadsreduktion och högre vinster. Samtliga företag gav intrycket att den främsta anledningen till varför de började outsourca var jakten på lönsamhet via kostnadsreduktion.

7.3.1. Produktionsfunktion

Företag 1 använde sig av en enkel kostnadskalkyl och Företag 3 räknar på vad det skulle kosta *inhouse* samt vad det hade kostat att outsource. Företag 2:s sätt att beräkna lönsamheten sker genom att företaget använder sig av schablonmässiga mallar, och räknar på vad deras egen tid kostar jämfört med vad den externa partens tid kostar, med ett riskpåslag. Inget av företagen använder sig däremot av produktionsmodellen som skulle kunna vara fördelaktigt för företagen. Dock beskriver Börje från Företag 2 i intervjun, att det uppstår dolda kostnader. Dessa dolda kostnader skulle då vara inkluderade i feltermen u_i (se ekvation 1) vilket är de icke observerbara variablerna. Bjerring Olsen (2006) beskriver däremot att endogenitetsproblem är sannolika då resultat kan påverkas av icke observerbara variabler som korrelerar med både produktivitet och outsourcing vilket skulle göra att företagen trots allt kanske inte skulle dra nytta av att använda sig av produktionsfunktionen. Produktionsfunktionen blir även svårare att använda sig av då det är svårt att uppskatta till exempel kostnader i antalet timmar eller kostnaden för IT exakt enligt Börje.

7.4. Riskhantering

Företag 1 hade inga specifika metoder för att minimera sina risker eller hantera dem på förhand. De hanterade dem istället allt eftersom de inträffade genom utbildningar och dylikt. Trots att detta kan vara förståeligt då de är ett mindre bolag och outsourcingen inte utgjorde en så stor del av verksamheten, hade det troligtvis varit fördelaktigare att arbeta med riskminimering i förebyggande syfte istället för att släcka de bränder som uppkom allt eftersom. Företag 1 upplevde samtliga risker vi diskuterar i teorin i praktiken och en stor del till det kan bero på att de att de inte skötte riskhanteringen ordentligt.

Att både Företag 2 och Företag 3 aktivt jobbar med riskhantering kan vara en anledning till varför de nyttjar outsourcing och ser positivt på effekterna det ger. Företag 2 lägger stor fokus på kravställandet på sina leverantörer, genom att arbeta med ett uppföljningsprogram där de lägger stor vikt på att lära sig av de misstag som görs eller det som går fel i processen. De har även en avtalsansvarig för respektive leverantör som jobbar med att kontrollera att leverantören levererar och håller måttet. Företag 3 har en liknande riskhantering som Företag 2, bortsett från den hårda kravställningen på leverantörerna. Johan var väldigt tydlig med att det handlade mer

om ett partnerskap och att båda parter ska få ut något av avtalet. Utöver detta arbetar Företag 3 med uppföljning genom kvartalsmöten.

Harland et al (2003) hävdar att det är vanligt att företag fokuserar på att bedöma storleken på de potentiella problem som kan uppstå, istället för att fokusera på sannolikheten att de faktiskt inträffar. Detta är något som inte stämmer in på varken Företag 2 eller Företag 3 då båda företagen använder sig av en riskbedömningsmodell som liknar riskmatrisen (se figur 2). Johan säger till exempel att om det handlar om en risk med extremt låg sannolikhet men med hög konsekvens kan de ibland leva med den risken trots storleken på skadan om den mot förmodan skulle inträffa.

En stor del till varför Företag 2 och Företag 3 fortfarande outsourcar medan Företag 1 slutade kan vara att de hade en bättre riskhantering och därför fick ut de positiva effekterna man önskar från outsourcing.

7.4.1. Risker inom outsourcing

- Förlust av kontroll

En stor anledning till varför Företag 1 valde att ta bort outsourcingen var problematiken med att kontrollera den outsourcade aktiviteten. I teorin nämns det att det beror på vilken aktivitet man outsourcar vilket kan vara roten till problemet i det här fallet. Företag 1 outsourcade delar av sin telefonkundtjänst vilket de även listade som deras kärnprodukt, någon som Prahalad & Hamel (1990) ansåg inte var att föredra. Återigen, det är viktigt att ha kontroll över sin kärnprodukt och det är fördelaktigt om man inte outsourcar den.

Börje nämnde indirekt att de tar hänsyn till risken att det sker fel hos leverantören och att leverantören inte förmedlar detta till Företag 2, vilket är en form av kontrollförlust. Utöver detta lade Börje ingen större vikt vid risken att tappa kontrollen över det de outsourcar. Han nämnde att de outsourcat stora delar av verksamheten sen start och det kan ju ligga till grund för att Företag 2 inte upplever det som en risk. De har aldrig haft kontrollen så den går inte att förlora.

Till skillnad från Börje var kontroll det första Johan nämnde angående risk under intervjun. Det ligger en stor risk i att man outsourcar en aktivitet och därmed inte äger hela kedjan. Det är därför av värde att vara viktig för leverantörerna och inte blir marginaliserad som ett litet företag. Genom att ha många möten med leverantörerna kan Johan och hans företag minska risken då de bygger upp en stark relation med leverantörerna.

- Minskad kvalité

Som beskrivet i teoridelen blir det allt vanligare att outsourcing blir kritiserat på grund av förlusten av kvalité. Företag 1 listade minskad kvalité som den främsta anledningen till varför de slutade outsourca. Kvalitén på kundservicen minskade när den outsourcades till en extern part. Leverantörens personal saknade även företagsandan som företagets egna anställda hade. Två anledningar till att denna risk var den mest betydande av riskerna Företag 1 upplevde kan vara att de dels outsourcade sin kärnkompetens och dels endast outsourcade delar av kundtjänsten istället för hela. Som tidigare nämnt är det aldrig att rekommendera att outsourca sin kärnkompetens. I Företag 1s fall handlade det dessutom om en aktivitet som är riktad direkt mot kund vilket kan ha förvärrat det ännu mer. Att outsourca en aktivitet som har lägre kvalité än den man har *inhouse* direkt mot kund blir svårare att reparera eller korrigera. Även Företag 2 ser minskad kvalité som en risk då det finns en risk att en leverantör inte håller måttet.

Johan och Företag 3 skiljer sig från de andra två företagen då han har en bild av att outsourcing leder till ökad kvalité. Han berättade att en av de viktigaste anledningarna när man väljer att outsourca är att uppnå högre kvalité. Genom en leverantör har de exempelvis lyckats åstadkomma titeln "*Sveriges bästa bank-app*" vilket de inte hade klarat av om det inte vore för leverantören. Slutsatsen som dras här är att det beror mycket på vilken aktivitet man väljer att outsourca, i vilken utsträckning man outsourcar den och hur man kontrollerar leverantören och jobbar för att minska den eventuella risken. Om man lyckas bra med sin outsourcing kan kvalitén, som i Företags 3s fall, innebära något positivt snarare än något negativt.

- Expertis och kunskap

Enligt Embleton och Wright (1998) bygger ett företag långsiktig framgång på sina kärnkompetenser. Det är därför av yttersta vikt att ett företag inte är alltför aggressiv i sin outsourcing, så att företaget bibehåller den expertis och kunskap som krävs för kärnverksamheten internt i företaget. Företag 1 upplevde att den externa personalen inte besatt samma expertis eller kunskap som dess interna, medan Företag 2 och 3 snarare upplevde att expertisen var bättre hos den externa personalen jämfört med den interna.

Det här kan bero på att aktiviteterna som de olika företagen har valt att outsourca skiljer sig åt. Som tidigare nämnt i uppsatsen valde Företag 1 att outsourca en kärnaktivitet, vilket kan vara anledningen till att den externa personalen upplevdes mindre kompetent, eftersom det är företaget själv som är bäst på just sin kärnaktivitet.

Företag 2 och Företag 3 valde å andra sidan att lägga ut aktiviteter som inte tillhörde deras kärnkompetenser, och i enlighet med Quélin och Duhamel (2003) så är det här en av de primära anledningarna till varför företag väljer att outsourca. Ett företag ska fokusera på just det som de är allra bäst på, och andra delar av verksamheten kan läggas ut, eftersom det förmodligen finns aktörer på marknaden som är bättre på just de delarna.

7.4.2. Riskmatris

Både Företag 2 och Företag 3 använder sig av en riskmatris i sin riskbedömning. Börje och Johan illustrerade sina versioner av matrisen under intervjuerna och de var båda likvärdiga till den som benämns i teorin. Börje hade siffror i skalan 1–4 på x- och y-axeln medan Johan inte satte några exakta siffror utan mer förklarade modellen generellt. Gemensamt för båda företagen var att de nämnde att exakt vad som anses vara godkänt vad gäller sannolikhet och konsekvens på matrisen varierar från aktivitet till aktivitet. De har inget exakt område som anses vara för riskabelt för att anta ett projekt. Modellen användes mer för att diskutera och bedöma eventuella risker med ett projekt. Resultatet från modellen användes sedan i samband med diverse andra faktorer för att besluta diverse outsourcing-projekt, detta som i teorin ligger till grund för att man ska få användning av riskmatrisen på ett framgångsrikt sätt.

7.5. Slutsats

Hur mäts eller utvärderas risker och lönsamhet inför ett outsourcingbeslut?

Undersökningen i den här uppsatsen har visat att lönsamhet kopplat till outsourcing mäts i en större utsträckning än vad risk kopplat till outsourcing gör hos bankerna vi har intervjuat. Det här kan bero på att lönsamhet är enklare att mäta kvantitativt i siffror, medan risker upplevs svårare att mäta på samma sätt då de ofta är subjektiva. Det visade sig att det fanns en modell som två av företagen använde sig av i sin riskbedömning som kallas riskmatris. Denna modell är inget som i sig självt ger ett mått på risker utan används som ett hjälpmedel för att identifiera och utvärdera risker. Lönsamheten visade sig inte följa någon specifik modell utan handlade i stora drag om att jämföra kostnaderna med att ha en aktivitet internt mot att ha den outsourcad. Företagen hade lite olika sätt att komma fram till dessa kalkyler men i slutändan använde sig samtliga företag av denna metod för att komma fram till lönsamheten i outsourcingen.

Hur vägs riskerna i relation till lönsamheten inför beslutsfattandet?

Gemensamt för företagen var att de inte hade någon konkret metod eller steg i beslutsfattningen där de jämförde riskerna mot lönsamheten. Alla beskrev att det blev svårt då det var svårt att sätta ett exakt mått på riskerna. Om man bortser från företaget som avslutat sin outsourcing så hade de övriga två företagen tillvägagångssätt som liknade varandra. De identifierade först ett behov eller en möjlighet att outsource, sedan identifierade de och utvärderade riskerna samt tog ställning till om det var risker de kunde leva med. När dessa steg var genomförda gjordes det beräkningar på lönsamheten.

De två större företagen har arbetat väsentligt mer med riskhanteringen kopplat till outsourcing jämfört med företaget som valde att avsluta. De två större bankerna arbetar med en förstudie innan, då företagens egna aktiviteter och kärnkompetenser utvärderades, samt även potentiella företag att välja som samarbetspartner, något som det mindre företaget inte gjorde. Det kan därför konstateras att även om lönsamheten har en betydande roll i beslutsfattandet angående outsourcing, så är även riskhanteringen en betydande faktor för att outsourcingen ska bli lyckad.

Vad krävs för att outsourcing ska lyckas?

De två företagen som använde sig av outsourcing idag genomförde många av de punkter som tas upp i teorin. De genomför en detaljerad förstudie där de identifierar risker, värderar dem och gör även uppföljningar under projektets gång för att lära sig av misstagen som inträffar. Detta har lett till lyckade outsourcingprojekt som har möjliggjort att företagen kan utvecklas i den takten de gör. En kritik skulle kunna vara att de har en otydlig uppfattning om vad som utgör deras kärnkompetenser och detta skulle kunna skapa problem enligt teorin. Trots att det mindre företaget valde att avsluta sin outsourcing på grund av att det blev mer lönsamt att lägga aktiviteten internt så var det uppenbart att de inte gjort någon närmare förstudie eller arbetat aktivt med riskhantering. Detta skulle kunna ligga till grund för den negativa bilden de har av outsourcing.

7.6. Förslag på framtida forskning

Ett område som skulle vara intressant att bedriva fortsatt forskning inom är hur risker associerade med outsourcing kan mätas och bedömas på ett kvantitativt sätt. Genom att kunna mäta risker på ett liknande sätt som lönsamhet skulle beslutsprocessen inom outsourcing förenklas avsevärt. I dagsläget upplevde samtliga av de banker som intervjuades i den här uppsatsen att risker är mycket svåra att mäta och bedöma, just för att uppskattningen blir subjektiv.

Referenser

- Abraham K.G., Taylor S.K. (1996). Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 14(3), 394-424. doi: 10.1086/209816
- Beasley, M., Bradford, M., & Pagach, D. (2004). Outsourcing? At your own risk. *Strategic Finance*, 7, 23-29.
- Bjerring Olsen, K. (2006). Productivity impacts of offshoring and outsourcing: A review. *OECD Science, Technology and Industry Working Paper*, 2006/01. doi: 10.1787/685237388034.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- CGE. (2017). *Risk Matrices*. Hämtad från <https://www.cgerisk.com/knowledge-base/risk-assessment/risk-matrices> (senast besökt 25 april 2017)
- Computer Sweden. (2016). *Bankernas motstånd mot outsourcing på väg bort- halva branschen tänker lägga ut*. Hämtad från <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.656385/banker-outsourcing-it> (senast besökt 19 maj 2017)
- De Groot, H. L. F. (2001). Macroeconomic Consequences of Outsourcing. An Analysis of Growth, Welfare and Product Variety. *De Economist*, 149(1), 33-51. doi: 10.1023/A:1004155614797
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777. doi: 10.1080/00207543.2013.855338

- Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-104. doi: 10.1108/14634449810210832
- Frost, C. (2000). Outsourcing or increasing risks? *Balance Sheet*, 8(2), 34-37. doi: 10.1108/09657960010338599
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 51-62. doi: 10.1016/S1478-4092(03)00004-9
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482. doi: 10.1108/13598540610703864
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22. doi: 10.1016/0090-2616(95)90032-2
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661. doi: 10.1016/S0263-2373(03)00113-0
- Sydsaeter, K. (1991). *Matematisk analys för ekonomer: men inledning till matrisräkning*. Stockholm: SHL Statistisk Analys AB.
- Williamsson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. doi: 10.1086/227496
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2005). An outsourcing decision model for sustaining long-term performance. *International Journal of Production Research*, 43(12), 2513-2535. doi: 10.1080/00207540500045717

Appendix 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

(Namn:)

(Företag:)

Position i företaget:

Specifika företagsfrågor

- Antal anställda?
- Vision?
- Beskriv er organisation.
- Vilka är era kunder?
- Vad är ert långsiktiga mål för verksamheten?
- Vad är ert långsiktiga mål för era kunder?

Frågor om kärnkompetenser

- Vad är er huvudsakliga aktivitet?
- Vilka är era kärnkompetenser?
- I vilka delar av er dagliga verksamhet är du aktiv?
- Vilka resurser är viktiga för att ditt arbete ska fungera väl?
- Vad är ert företags konkurrensfördelar?

Frågor om strategi

- Hur definierar ni företagets strategi?
- Är/var outsourcing ett strategiskt beslut?
- Gjordes någon förstudie på olika outsourcingalternativ?

Frågor om motiv för outsourcing och valet av outsourcad aktivitet

- Vilka delar av företaget är/var outsourcat?
- I vilken av följande kategorier placerar du de outsourcade aktiviteter?
 - Kringaktiviteter
 - Kärnaktiviteter
 - Stödaktiviteter
- Varför valde ni att outsourca aktiviteten?

- Hur länge har ni outsourcat/under hur lång tid outsourcade ni aktiviteten?
- Vilka motiv var viktigast när ni valde att outsourca/slutade outsourca? Ranka dem från viktigast till minst viktiga.

Frågor om outsourcingföretaget och relationen till företaget

- (Vilket/vilka outsourcingföretag använder/använde ni?)
- Hur skulle du beskriva dessa företag?
- Till vilken grad används/använde denna outsourcingfunktion? Heltid? Deltid?
- Vad är er relation till företaget idag?
- Vad är/var konsekvenserna för era anställda av att ni outsourcar/outsourcade?

Frågor om risk av att outsourca

- Ser ni några risker med att outsourca? Om ja, vilka och varför?
- Vilka metoder använder/använde ni för att minimera risken?
- Finns det någon specifik modell ni har använt er av när ni utvärderade riskerna?

Frågor om lönsamhet av att outsourca

- Hur beräknar/beräknade ni den förväntade lönsamheten av att outsourca?
- Finns det någon specifik modell ni använt er av?
- Är det lätt att särskilja de direkta kostnaderna och intäkterna från outsourcing?

Frågor om förväntningar av att outsourca

- Vad hade ni för förväntningar?
- Vilka väntade och oväntade effekter uppkom parallellt med outsourcing?
- Tror ni att outsourcing påverkade företagets komparativa fördelar? Om ja, hur?
- Har ni konkreta underlag på om outsourcing har varit positivt eller negativ?